

УДК 658.336

В.С. ШЕВЧЕНКО

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті визначено необхідність побудови ефективної системи управління персоналом, який завдяки своїй продуктивній праці сприяє більш ефективним результатам діяльності будівельного підприємства. Зокрема визначена необхідність принципового перегляду методичних підходів щодо оцінки ефективності управління персоналом та нових шляхів підвищення його мотивації за рахунок побудови концептуальної моделі управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства*

*Ключові слова:* персонал, мотивація, будівельне підприємство, інноваційна діяльність, ефективність

V.S. SHEVHENKO

A. N. Beketov Kharkov National University of Municipal Economy, Kharkov, Ukraine

## CONCEPTUAL MODEL OF MOTIVATION MANAGEMENT STAFF BUILDING ENTERPRISES

*Analysis of specific features of the construction industry in General, and its products, in particular, an opportunity to recognize the need to build an effective staff management system, with its efficient work contributes to more effective results of the activities of construction enterprises. The model is constructed of personnel management and the features of its use in enterprises that are engaged in innovative activity, indicate the need for a fundamental revision of the methodological approaches to the estimation of efficiency of personnel management and new ways of increasing motivation, gives reason to build a conceptual model of motivation management personnel in the innovative activities of the construction company, which is to optimize and to take into account two aspects of influence of personnel management on the company's activities: the interests of the company, as a business object and interests of workers as potential consumers of products.*

*Keywords:* motivation, building enterprise, innovation, efficiency, staff

**Вступ.** Будівельна галузь є однією із найважливіших в економіці країни. Велика кількість учасників виробництва та експлуатації продукції формує значну кількість робочих місць. При цьому використання новітніх технологій та матеріалів зумовлює потребу у висококваліфікованому персоналі. Персонал є одним із вирішальних ресурсів підприємства, від ефективного управління яким на будівельних підприємствах залежить ефективність діяльності не тільки безпосередньо підприємства, але й всієї галузі. Формування ефективної системи управління персоналом неможливе без використання інноваційних методів стимулювання та мотивації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** З даної тематики проведено безліч досліджень, орієнтованих як на розвиток теорій мотивацій, так і на використання їх досягнень в практиці функціонування будівельних організацій. Передусім, представляють інтерес фундаментальні дослідження в цій області зарубіжних вчених: Г. Бенкера, Ф. Герцберга, Дж. К. Гелбрейта, П. Друкера, А. Маслоу, У. Оучи, Т. Питерса, Г. Саймона, В. Томсона, Р. Уоттермена, Х. Хекхаузена, Г. Шраєгга, Й. Шумпетера та ін. Дослідженням питань розвитку будівельної галузі займався ряд вчених, а саме: В.І. Анін, В.М. Бабаєв, М.П. Педан, С.А. Ушацький та інші. Серйозні змістовні дослідження з проблематики управління персоналом та трудової мотивації виконані вітчизняними ученими, серед яких виділяються: Л.В. Балабанова., В.Я.Брич, В.М. Данюк, І.В. Качан,

А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Н.Д. Лук'яненко, В.Г. Нікіфоренко, В.М. Петюх, О.В.Сардак, М.В. Семікіна та ін. Зусиллями цих і інших авторів виконана велика і успішна робота з наближення ідей мотивації до реалій організацій ринкової економіки.

Проте потенціал теорій мотивації і їх практичного застосування в управлінні персоналом залишається недостатньо використаним. Існує необхідність в економічно і соціально можливому діапазоні реалізації інноваційних методів мотивації в управлінні персоналом, що припускає поглиблення і інтенсифікацію подальших наукових розробок в цій області.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вдосконалення ефективності управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Все більшої значущості набуває інноваційна діяльність будівельних підприємств. Будь-які інновації, перш за все, пов'язані з людьми, які їх розробляють, впроваджують, розповсюджують тощо. У зв'язку з цим слід ретельно розглядати питання щодо забезпечення умов і використання принципів мотивації персоналу.

Від результатів діяльності персоналу залежать безпосередні результати підприємства, особливо в процесі впровадження інновацій. Служби з управління персоналом підприємств повинні враховувати та вміти використовувати кращі особисті та професійні якості, отриманні знання, кваліфікацію, навички, інтуїтивні здібності і творчий підхід із забезпечення ефективної мотивації (стимулювання і активізації) продуктивної діяльності кожного працівника. Для цього є необхідним розуміння кожним працівником цінності свого вкладу в спільну роботу, відчуття потреби для досягнення цілей не тільки особистих, але ще й всього підприємства в цілому.

Формування сприятливих умов для стимулювання і активізації інноваційної діяльності на підприємстві в істотній мірі залежить від організаційних форм її використання. Якщо розглядати аспекти праці працівників будівельних підприємств, то для її оцінки необхідно враховувати власне працю (виробничий аспект), розумову роботу (творчий аспект), задоволення працею (соціально-психологічний аспект), та грошову винагороду (матеріальний аспект).

Нажаль, в праці більшості виробничих працівників другий і третій аспекти праці часто відсутні. Отже, на будівельних підприємствах, які випускають складну та специфічну продукцію, всім ланкам управління персоналом необхідно забезпечувати можливість використання в роботі творчого підходу і задоволення своєю працею.

При цьому управлінці повинні розуміти, що праця, як і людина, яка її виконує, індивідуальна, вимагає поваги, відповідної оплати і визнання. Більшої уваги потрібно приділяти індивідуальній активізації праці співробітників, з метою формування ставлення працівника до праці, як усвідомленого боргу, природної необхідності, знаходячи в кожному потенціал, творчі здібності, інтерес та бажання до праці, створення сприятливої корпоративної культури, згуртованого колективу, особисту і групову відповідальність за виконання роботи і результати праці як своєї особисто, так і всього підприємства взагалі. Корисність і ефективність такого інтеграційного підходу багато в чому підтверджує позитивний досвід роботи численних зарубіжних виробничих підприємств.

Розробка ефективних методів мотивації персоналу є одним із найважливіших завдань сучасних підприємств будівельної галузі. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом будівельних підприємств. Від правильного вибору методу оцінки залежить успішність системи стимулювання, а значить - ступінь задоволеності працівників і, наприкінці, фінансово-економічні показники підприємства.

Серед методів оцінки персоналу, що представляють практичний інтерес, можна виділити ті, які ґрунтовані на ранжируванні посад за ступенем важливості виконуваних працівниками функцій, кваліфікації, здібності до самовдосконалення тощо. Такі методи давно і успішно застосовуються у багатьох країнах. Проте, як показує практика, сліпе копіювання чужого досвіду без урахування якості підготовки персоналу, конкретних умов і традицій, що склалися, може привести до негативного результату.

Упродовж дуже тривалого часу зарплата працівників різних галузей нашої країни визначалася на основі централізованих затверджуваних тарифних сіток або галузевих схем посадових окладів. Діапазон варіювання окладів керівників і службовців у більшості випадків не перевищував середнього рівня для конкретної посади. Такий формалізований і стандартний підхід привів до диспропорцій в системі оплати праці, в основному, через відсутність внутрішньої логіки в нормативних документах і несвоєчасного перегляду нормованих показників. Відставання нашої економіки, що спостерігається, від рівня розвинених (а нерідко і тих, що розвиваються) країн викликане у тому числі і відсутністю ефективних механізмів стимулювання. Причому це стосується як окремих фахівців, так і підприємств або галузей.

20 років тому було досить складно зрозуміти, чому, наприклад, провідний конструктор проектного інституту, що приймає найбільш важливі технічні рішення з дизайну устаткування, що серійно випускається, мав оклад на рівні майстра виробничої ділянки, на якій виготовлялися окремі деталі. Очевидно, що міра відповідальності і обсяг необхідних знань цих працівників розрізнялися на порядок, проте діюча тарифна сітка пропонувала саме таке співвідношення рівнів оплати праці. У свою чергу, праця майстра цінувалася набагато нижче праці рядового робітника середньої кваліфікації. Така логіка диктувалася ідеологічним підходом, що не мав ніякого відношення до нормальної ефективної організації бізнесу.

Зараз на дуже багатьох підприємствах недержавної форми власності проблеми розробки справедливої і ефективної системи оплати праці загострилися у зв'язку з введенням нових посад, не вказаних в регулятивних документах (чи віднесених до «фахівців»). Так, наприклад, за умов планової економіки співробітникам, що займалися закупівлею сировини і комплектуючих, а також задіяним у сфері збуту готової продукції, не доводилося приймати рішень із вибору постачальників і стимулювання збуту. Цими питаннями займалися плануючі органи, а завданнями збутових служб були: своєчасне оформлення заявок, отримання (а нерідко і «вибивання») дефіцитних виробів і відправка готової продукції за адресою, вказаною в рознарядці. Але в умовах ринкової економіки роль будівельної галузі значно зросла, на неї тепер покладені завдання забезпечення виробництва ресурсами потрібної якості за прийнятною ціною, збільшення продажів тощо. При цьому не зовсім зрозуміло, до якої групи фахівців у тарифній сітці можна віднести, наприклад, менеджера з персоналу або аналітика цієї служби.

Конкуренція змусила підприємства проводити активну маркетингову діяльність. Досвідчені маркетологи, мерчендайзери, супервайзери цінуються зараз не менше, ніж кваліфіковані технологи або конструктори. Від їх діяльності залежить успішність і конкурентоспроможність підприємства, але і ця категорія фахівців не може претендувати на провідні місця в тарифній ієрархії. Значно підвищилася також роль фінансової служби, яка сьогодні не лише веде бухгалтерський облік, але і управляє активами.

Ці приклади показують, наскільки складно розробити ефективну модель оплати праці працівників, що враховує інтереси як підприємства, так і їх власні. Дійсно, як має бути співвідношення між окладами перелічених вище фахівців? Хто для компанії представляє більшу цінність? Чи можна уніфікувати систему визначення хоч би базової частини зарплати?

На ці питання кожне підприємство намагається знайти відповіді самостійно, враховуючи свої стратегічні цілі, галузеву специфіку і регіональні особливості ринку праці. Нерідко визначальним чинником стає суб'єктивна думка керівництва. Крім того, у зв'язку з реорганізацією бізнесу, утворенням корпорацій і холдингів у складі декількох підприємств все більш актуальним стає завдання проведення єдиної корпоративної політики в області стимулювання праці.

З усіма згаданими проблемами стикаються підприємства будівельної галузі в Україні. Різноманітність сфер діяльності - стабілізуючий чинник за умови змінної ринкової кон'юнктури. Але одночасно це породжує складнощі, пов'язані з оплатою праці працівників, задіяних в різних структурних підрозділах.

Аналіз специфічних особливостей будівельної галузі взагалі, та її продукції зокрема, дає привід констатувати необхідність висококваліфікованих працівників на підприємствах, які завдяки своїй продуктивній праці зможуть привести підприємство до більш ефективних результатів діяльності. При цьому слід зазначити, що кваліфікація та досвід не є єдиними факторами, що характеризують працівника. Керівництво підприємства

повинне враховувати також особисті якості, такі, як комунікабельність, бажання отримувати нові знання, підвищувати рівень кваліфікації, здатність повести за собою команду та створити сприятливий клімат у колективі. Завдяки саме таким робітникам формується корпоративна культура, яка дає змогу співробітникам продуктивно працювати, а підприємству за цей рахунок отримувати більший прибуток, та досягати стратегічних цілей.

Останнім часом на підприємствах велику увагу приділяють саме гуманістичному підходу до управління персоналом. В цьому сенсі підприємство стає орієнтованим на працівника. На підприємствах, які наслідують інноваційну політику, персонал дуже чутливий до ставлення вищого керівництва до інновацій. Якщо персонал відчуває байдужість вищого керівництва до інновацій, то інновація буде приречена на невдачу при будь-яких подальших зусиль та витрат. Тому так необхідні причасність та повна залученість персоналу в процес проектування та здійснення організаційних змін. Коли на підприємстві вводять будь які зміни, то зазвичай персонал починає приховано їм протидіяти. Само поняття «подолання опору змінам» припускає, що зміни відбуваються зверху. Але мало хто буде чинити опір змінам, які відбуваються з його участю. Тому роль вищої ланки повинна бути не стільки ініціатором та проектувальником нововведень, скільки творцем сприятливої інноваційної середи, забезпечуючи підтримку та просування нововведень та змін.

Якщо мова йде про підприємство, яке займається інноваційною діяльністю, слід визначити особливості управління персоналом на інноваційних підприємствах (рис.1).

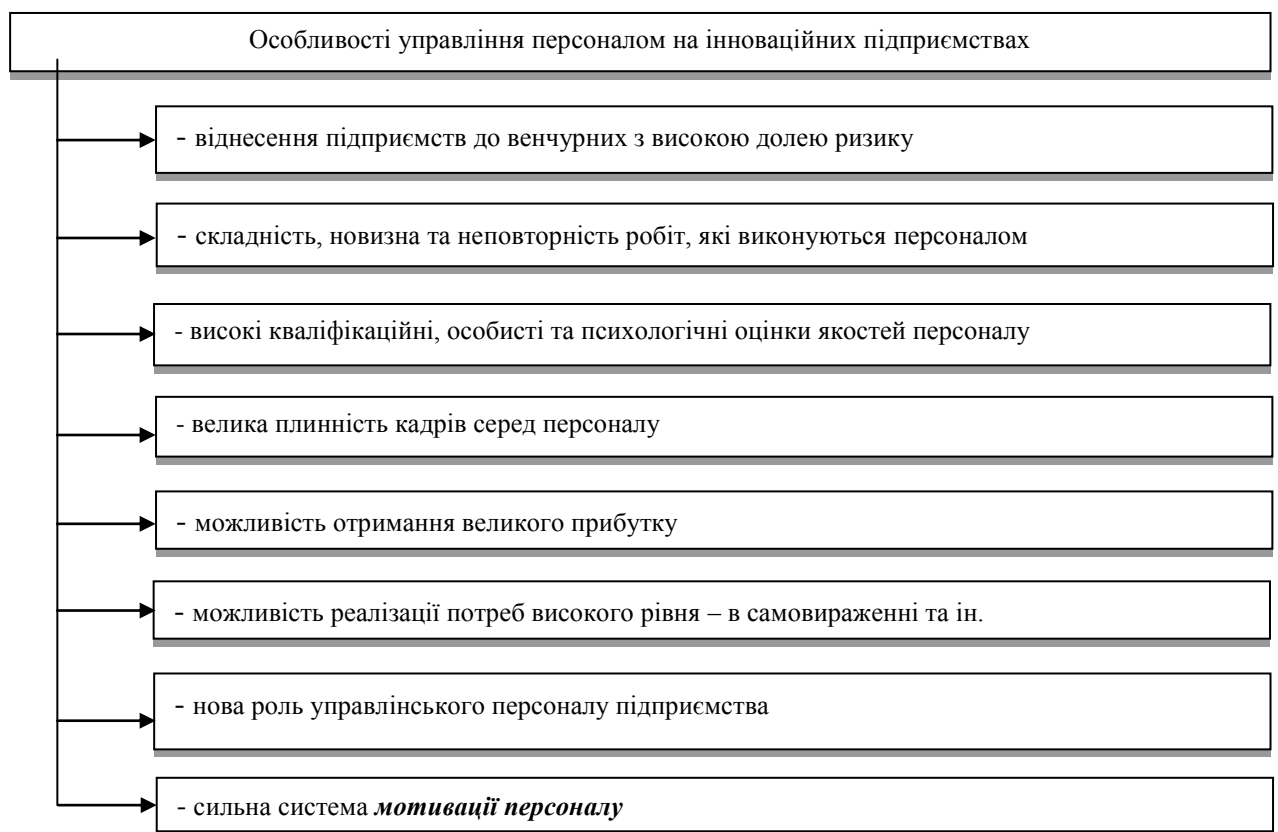


Рис. 1. Особливості управління персоналом на інноваційних підприємствах [4]

Враховуючи все вищесказане, концептуальна модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства повинна оптимізувати та врахувати два аспекти впливу управління персоналом на діяльність підприємства: інтереси самого підприємства, як господарського об'єкту та інтереси працівників, як потенційних споживачів продукції (рис. 2).

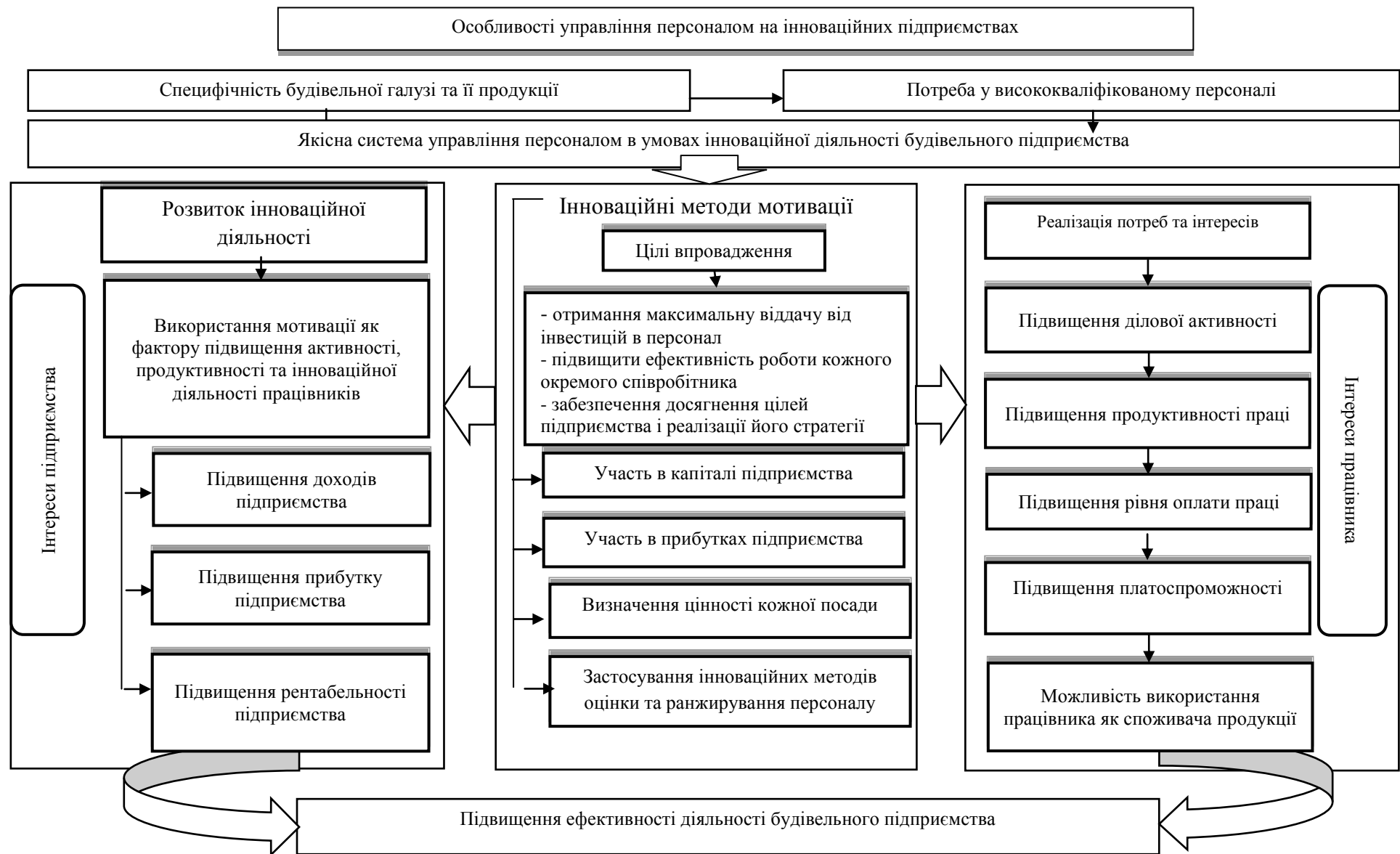


Рис. 2. Концептуальна модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства

**Висновки.** Запропонований у статті підхід спрямований на реалізацію головного завдання – досягнення більшої ефективності діяльності підприємства. Вбачається, що використання новітніх (інноваційних) методів мотивації персоналу призведе до більш активного впровадження їхніх знань і умінь, навичок та здібностей у виробничий процес (у виконання технологічного ланцюга), а в подальшому – до збільшення рівня використання інновацій на підприємстві.

Слід наголосити, що запропонована модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства враховує два рівні впровадження інновацій:

по-перше, це використання інноваційних методів мотивації персоналу будівельного підприємства;

по-друге, це досягнення більш високих результатів від реалізації інновацій в процесі діяльності підприємства.

Одним із способів підвищення інноваційної активності може бути той, який матеріально стимулює якість продукції, що випускається, використовує кращі вдячні властивості персоналу, а саме у відповідь на заздалегідь авансоване підвищення зарплати - відповідальніше відношення працюючих до якості своєї праці, більший ентузіазм і, як результат, вища якість продукції, що випускається. Інакше цей підхід до оплати праці можна сформулювати таким чином: «Вища зарплата – вища якість продукції і активізація праці». Це суперечить повсюдно використовуваному підходу: «Висока ефективність – висока зарплата»

Реалізація даного інноваційного способу в широкому масштабі дозволяє зрештою збільшити попит і купівельні здібності населення (у зв'язку з підвищенням зарплати), що, відповідно, збільшує обсяги реалізації продукції, валовий прибуток і масу прибутку підприємств. Обсяги продажів збільшуються на основі більшої інноваційної активності персоналу і, як наслідок, за рахунок підвищення якості продукції і зменшення її собівартості (відповідного потім зниження ціни).

## Література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
2. Сенів Б. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку будівельної галузі України / Б. Г. Сенів // Інноваційна економіка. — 2011. — № 7. — С. 19—24.
3. Шевченко В. С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку / В. С. Шевченко // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності". — Одеса, 2013. — С. 161—163.
4. Шленов Ю. В. Управление инновациями. Базовые компоненты управления инновационными процессами / Ю. В. Шленов. — М. : Высшая школа, 2003. — 240 с.

## References

1. Balabanova L. V. O. V. Sardak. Upravlinnya personalom : pidruchny`k . K. : Centr uchbovoyi literatury`, 2011. — 468 s. [in Ukrainian]
2. Seniv B. G. Suchasny`j stan ta perspekty`vy` rozvy`tku budivel`noyi galuzi Ukrayiny`. Innovacijna ekonomika. — 2011. — # 7. — S. 19—24. [in Ukrainian]
3. Shevchenko V. S. Osobly`vosti upravlinnya personalom pidpry`yemstv budivel`noyi galuzi v umovax innovacijnogo rozvy`tku. Materialy` I Mizhnarodnoyi naukovoprakty`chnoyi konferenciyi "Rozvy`tok nacional`ny`x ekonomik v umovax global`noyi nestabil`nosti". Odesa, 2013. — S. 161—163. [in Ukrainian]
4. Shlenov Yu. V. Upravleny`e y`nnovacy`yamy`. Bazovyye komponenty upravleny`ya y`nnovacy`onny`my` procesamy. M. : Vysshaya shkola, 2003. — 240 s. [in Russian]

Надіслана/Written: .04.2014 р.

Надійшла/Received: (заповнює редакція)

Рецензент: д.е.н., проф. кафедри Менеджменту та маркетингу в міському господарстві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова, Карлова О.А.)